

郵政民営化委員会（第101回）議事録

- 1 日時：平成25年4月5日（金）15：30～17：05
- 2 場所：郵政民営化委員会室（永田町合同庁舎3階）
- 3 委員：西室委員長、米澤委員長代理、老川委員、清原委員、三村委員
- 4 議事：日本郵政の現状について
 - ・日本郵政株式会社
 - ・日本郵便株式会社

○西室委員長

それでは、ただいまから「郵政民営化委員会」第101回を開催させていただきます。

本日は委員5名全員の出席をいただいておりますので、定足数は満たしております。

それでは、お手元の議事次第に従って議事を進めさせていただきたいと思っております。

本日の議題は「日本郵政及び日本郵便の現状について」。これにつきまして日本郵政株式会社及び日本郵便株式会社から続けて御説明をいただいております。質疑応答をさせていただきます。よろしくお願いたします。

まず、25分ぐらいで日本郵政株式会社及び日本郵便株式会社の事業計画の概要について説明をよろしくお願いたします。

○高橋副社長（日本郵政株式会社）

それでは、早速資料の説明に入らせていただきます。

資料101-1「日本郵政株式会社の事業計画の概要」でございます。

資料に従ってページをあけていただきますと、1ページに事業計画の法的位置づけと記してございます。ここに記してありますように、日本郵政株式会社法の規定に基づきまして毎事業年度の開始までに策定をし、総務大臣に認可申請をして認可を得るということで、平成25年度の事業計画については3月29日に認可をいただいているものでございます。

この資料の下に現物を用意させていただいておりますが、あけていただきますと1ページから2ページの途中まで「はじめに」という部分が記してございます。もうこの部分が事実上のサマリーという形になっておりまして、以降、4ページまで項目を4つ掲げてありますけれども、これは日本郵政、持株会社としての会社の行っている3本柱の内容、基本事項を記したというものでございます。添付資料として資金計画書、収支予算書という2枚の表を付けて、基

本事項のみを記したものでございます。今年度25年度の計画の特に大きく変わっている部分は、2ページの上から3段落目のところでございますけれども、当社の株式の早期の上場云々ということで、株式の上場処分についてのパラグラフを加えておる点が25年度の特徴でございます。

もとの資料に戻っていただきまして、2ページをおあげいただきますと、事業計画のポイント①としまして、これも毎年度のことでありますけれども、グループの経営理念というものを掲げて基本的な業務を記しているということであります。真ん中の持株会社の業務ということで○が3つ並んでおりますが、最初の○が持株会社としての基本的な業務ということで、各会社の経営の基本方針の策定、実施の確保、株主としての権利の行使といったものを記しております。

2番目の○は、いわゆるシェアード・サービスということで、システム関係ないしは健康管理だとか、そういった各子会社が個別に実施するよりも、グループ内で集約した方が効果的な業務ということであります。

3番目が病院、宿泊施設かんぼの宿等の運営。こういった3本柱で仕事をしておりますことを記してございます。

その基本となる持株会社としての機能について3ページに記してございますけれども、この中で特筆すべきは、このページの一番下にあります株式の上場・処分の部分を加えたということであります。親会社の（株式）処分ということだけではなくて、郵便貯金銀行及び郵便保険会社の株式処分に係る方針の明確化に向けた取り組みといったことも併せて記してございます。

4ページは、そのシェアード・サービスについてどんなことを行っているかということを書いたものでございますが、平成25年度につきましては、一番最初の○の電気通信役務及び情報処理サービスの提供といった部分について、一昨年にシステム部門というのを親会社で直接社員を抱えて処理するのではなく、子会社化をしましてそれぞれ各事業子会社から業務を受けてやっていこう。それで専門的な能力を高めていって、将来的にはグループ外のシステムの仕事もできるようにということで、一昨年から立ち上げておりますけれども、それが平成25年度いよいよ本格的な受注ということに入っております。

5ページは3本目の柱の病院・宿泊施設の運営等でございますが、病院、かんぼの宿等についてのこれからの取り組みについては、前回の委員会の場で申し上げたとおりでございます。それに則って平成25年度、具体的な推進を図っていきたいということでございます。

6ページに事業計画に付することになっております資金計画書と収支予算書、一般の財務諸表と言うところのキャッシュフロー計算書と損益計算書であります。ここにそれぞれの項目平成25年度の数字を掲げておりますが、貯金旧勘

定交付金といったところが平成24年度計画において330億円であったものが、平成25年度は266億円と、64億円減っております。これは貯金の旧勘定、民営化前にお客様からお預かりした貯金でございますので、民営化後どんどん残高が減る一方でございますので、平成24年度の平残が40兆2,000億円ぐらい。平成25年度平残見込みが32兆5,000億円でありますので、その残高、平残減に対応した預金保険料部分ということで、64億円がここで減少しているということでございます。

もう一つ、1個飛んで下に間接業務手数料というものがございますが、これは平成24年度の732億円から622億円に110億円減少しております。これが先ほど申し上げたジェイピット（JPiT、日本郵政インフォメーションテクノロジー株式会社）絡みの変動でございますが、従来システムの仕事については郵便あるいは郵便局、貯金保険からダイレクトに持株が一旦受けて、その仕事をしていたわけでありましてけれども、ジェイピットという子会社が本格稼働をして、それぞれの事業子会社から契約を結んで直に受ける格好になっておりますので、その分、従来日本郵政、持株経由になっていた資金、仕事の流れというのが子会社のほうにダイレクトにいきますので、その分、減少をしているということでございます。

そのジェイピット絡みのもう一つの数字が右の支出のところに貸付金。平成24年度は100億円、平成25年度は747億円ということで647億円増えておりますが、これらはいずれもジェイピットへの貸付金でございます。本格稼働に伴いまして持株親会社のほうから貸付を増やして、その投資活動等に充てていくということでございます。

その他のところで平成24年度の933億円から平成25年度に52億円ということで数字の大きな変動がございますけれども、これは平成24年度の特種要因によるものでございます。改正郵政民営化法に伴いまして社会・地域貢献基金といったものが廃止されまして、そこに積み上がっていた基金を取り崩してここに収入として入ってきた。壁を取ったということでございます。それが625億円ございまして、さらに法人税の戻し等があって、こういった数字になっております。

下の収支予算書は、そういったジェイピット絡みで収入支出双方から減少したことを受けまして、それぞれ営業収益も営業費用も平成24年度に比べて減少いたしております。当期純利益のほうも143億円縮んだ格好になっております。

法人税、住民税及び事業税のところ、平成24年度は1億円、平成25年度は△163億円ということでございますが、平成25年度のパターンのほうが、持株会社の数字のパターンとしては平年ベースでございます。持株会社ということで受取配当金があるわけでございますけれども、これは益金不算入ということに

なりますし、退職給付債務の支出額は損金算入されるということで、常態としてここは戻しが入ってくる形になっております。平成24年度につきましては先ほどの基金の取崩し等がございまして、特別な形でプラスになったということでございます。

7ページをご覧くださいますと、25年度の事業計画について3月29日、総務大臣の認可をいただく際に、認可に当たっての要請事項ということで、この2点の要請を受けております。

日本郵政株式会社の株式の売却収入が復興財源に充てられることを踏まえ、早期上場を可能とするとともに、市場で高く評価されるよう云々ということで、グループの経営管理を着実に進めることということ。

さらに2点目として、宿泊事業、病院事業について損益改善のための具体的方策を早期に取りまとめることという、この2点の要請を受けております。これらに基づいて平成25年度の事業をきちんと進めたいと思っております。

以上が日本郵政株式会社の事業計画の概要でございますが、引き続き日本郵便の御説明に入りたいと思います。

○伊東副社長（日本郵便株式会社）

それでは、私から日本郵便の事業計画の概要を御説明させていただきます。

日本郵便株式会社の事業計画の概要でございますが、日本郵政株式会社と同じように本体とそれをまとめたものがついてございます。時間の関係もございまして、本体の方は省略させていただきますので、資料101-2で説明をさせていただきます。

1枚おめくりいただきますと、業務運営の基本方針というものが書いてございます。日本郵便株式会社は昨年、郵便事業株式会社と郵便局株式会社を統合いたしまして、年度の計画としては今回初めて作るようになります。新しい法律に基づきまして郵便のみならず、銀行、保険の窓口業務につきましてもユニバーサルサービスを行うということになりましたので、それを基本方針に掲げて、統合いたしましたので、統合効果の最大限の発揮、下の四角の◎に書いていますけれども、それから、一般の合併をした場合に当然規模のメリット以外に、それぞれの企業が行ってきた色々な経営方針、経営手法というものを、できるだけいいものはお互いに取り入れようということで、郵便事業につきましては先般、新聞記事にもございましたように4期ぶりに黒字に、平成24年度なるわけですが、そうなるプロセスにおきまして旧支店、店舗別損益管理というものを徹底してやってきました。

それを今度は窓口の方につきましても、ただ、窓口は非常に大小様々ございます。特に小さい窓口の方が圧倒的に多いわけですが、そこは一定のグループという単位で損益管理を行っていかうということで、全社的に損益管理を行う

ことを2つ目のポツに書いてございます。いずれにいたしましても、それらを含めて日本郵政株式の上場がございまして、経営基盤を強化してということを入れてございます。

具体的に次のページに主な施策が書いてございます。1番でございまして、今、申し上げましたように統合メリットを生かす。これはどこの企業でもそうですけれども、やはりお互いの持っている人的資源、物的資源。契約社員を入れまして40万人の体制になりますので、これから新規事業なども含めて人材を使うことを併せまして、物的資源、今までは郵便局株式会社が所有しておりましたJPタワーもそうですけれども、旧名古屋中央郵便局、大阪中央郵便局というものが郵便局株式会社の不動産用の開発資産、それ以外にも旧宿舎とか幾つかございまして、そういったものが対象になっていたわけですが、旧郵便事業株式会社が持っております大半の昔の普通局、これがこれまでは不動産事業の対象になっておりませんでした。

今回一緒になることによって、具体的には九州の博多というところなどは郵便事業株式会社から承継した不動産ですけれども、これも博多駅前の再開発ということで壊して商業ビルにしようとしていますが、それ以外にも今後、郵便事業の場合にはまだまだ駅前に大きな施設がございまして、それをできるだけインターの近くに移そうという計画を今、しております。大体30店舗ぐらいたろうと思っておりますが、それに伴いまして駅の近くにある不動産が当然のことながら余裕のスペースが出てくる。あわせて地域の再開発などと一緒に不動産開発をやっていこう。京都中央郵便局などは、JPタワーができたものから、地元の人からは京都でもKITTEを作ってくれという御要望がございまして、今の段階では京都中央郵便局の行先を確保しませんとできないわけですが、今そういうのも一生懸命取り組んでいるところでございます。

先ほどの繰り返しになりますが、1②が統一的に損益管理を行って全社的に損益管理を徹底しよう。それから、当然のことながらこの場でも何回かお話をさせていただいておりますが、共通部門の統合。一般の合併で行われます間接部門のスリム化を図っていく。

損益マネジメントの徹底ということで少し詳しく書かせていただいております。郵便事業につきましては、もともと店舗の数が約1,000ということでそれなりの人数もいますので、非常にまとまりの適当な単位ということで、そこをベースに旧支店別損益というものを月次でチェックするという仕方をずっとやってまいりましたが、これとやや似たような形で窓口の分につきましても一定のグループずつ、部会という単位がございまして、それをベースに比較的大きな局、例えば東京中央郵便局のようなところは1つの単位として個局と①に書いてございますけれども、そうでない小さなところは、部会というグループの

単位で損益管理を行っていかうということが書かれております。

③につきましては、後ほど齋尾副社長から説明をさせていただきます。

次のページが増収と生産性の向上。これは先ほど申し上げました統合効果も発揮させながらやっていくこととなりますが、基本的には3⑤、先ほど申し上げたことが少し書いてございます。

4番につきましては、これまで行ってきたことを引き続きやるわけですが、4ページをご覧になっていただきたいと思いますけれども、どちらの事業につきましても人がたくさんいる。先ほど申し上げましたように正社員20万人、契約社員20万人いるわけですので、やはりその人たちがどこまで報われる、そういう人事・給与制度になっているかということが最大の課題と言っても過言ではないと思います。これは当然組合と協議をして協約を改正する必要がございますので、今年度の全国大会に向けて1年ずっと組合と交渉をしております、今年度最大の課題の1つということで5①を掲げております。

金融につきましては改善命令をまだいただいている状況にありますので、コンプラの徹底とか今まで行ってきたことを書いてございます。

5ページが資金計画書・収支予算書になりますが、これは一定のフォーマットに基づいて書いておりますけれども、両事業が一緒になっていることとか、一定のP/LとかB/Sと少し違う部分もありますので、そういう形に直しまして参考という形で8ページ、事業計画そのものにはこういう資料はないのですが、先ほどの収支予算書ではわかりにくいので8ページに日本郵便を郵便セグメントと郵便局セグメントを分けた形で表を作らせていただいております。

全体、日本郵便の営業利益は223億円でございますが、郵便セグメントが50億円、郵便局セグメントが173億円になっております。

全体で25分という当初委員長から話がございましたので、若干オーバーいたしました、説明は以上でございます。

○西室委員長

ありがとうございます。

それでは、続けて郵便局ネットワークの現状につきまして、これも25分程度でお願いいたします。

○齋尾副社長（日本郵便株式会社）

郵便局ネットワークの現状につきまして、私から説明をさせていただきたいと思っております。

郵便局ネットワーク現状というタイトルのついております資料で、郵便局ネットワークの現状につきまして全般的に説明をいたします。

それでは、資料をご覧いただきたいと思います。

1ページに目次がございますが、その目次に従いまして、まず郵便局の設

置状況について御説明をし、続きまして郵便局ネットワークの課題及び今後の取組みについて御説明させていただきます。

2 ページは郵便局の数の推移でございます。営業中の郵便局の数につきましては下の表にありますように、平成19年10月1日の民営化のときに比べますと、平成25年3月末時点では114局増加しております。内訳をしてみますと直営郵便局は70局減っている一方で、簡易郵便局は184局増えております。これでプラスマイナス114局増加しているわけでございます。これは表の下半分に一時閉鎖中の郵便局の数の推移を挙げておりますが、主に一時閉鎖中の簡易郵便局が営業を再開しまして、営業中の郵便局に移ったことによるものでございます。

3 ページは郵便局数と人口の推移を見たものでございます。下のグラフにありますように人口の増加に合せまして郵便局数も増えておりまして、平成12年に最大2万4,774局になっております。その後は郵便局の数は減少しておりますけれども、下の参考のところをご覧くださいますと、表のところにありますように、1局当たりの人口についてはおおむね5,000人程度で推移しております。ただ、そこには書いておりませんが、実は都道府県別に見てみますと小さな県では1局当たり2,000人弱のところがありますし、大きいところでは1局当たり1万1,000人というところもございまして、格差が拡大しているのが現状であります。

これからは人口が減少していくことが確実でありますけれども、この人口の減少に合せて郵便局の配置を見直していくことが、私どもの大きな課題だと思っております。

4 ページは過疎地の状況ということで、過疎地における営業中の郵便局数の推移を見たものでございます。過疎地における営業中の郵便局数は下の表にありますように、旧郵便局株式会社とき、その時代に22局増加しております。さらに会社統合後の6カ月の間に12局増加しております。これは主に一時閉鎖をしておりました簡易郵便局が営業を再開したことによるものであります。

下に参考としまして、東日本大震災により一時閉鎖している過疎地における郵便局数を挙げておりますが、平成22年度末には70局ありました一時閉鎖局は、平成24年度末には36局まで減っております。

5 ページは東日本大震災による被災局の復旧状況についてでございます。東日本大震災により被災した郵便局は、東北3県では全体の48%の683局ございました。これらの局につきましておおよそ平成23年内に修繕と必要な箇所への仮設建物の設置などによりまして窓口を再開し、現在、休止している郵便局は68局となっております。今後、復興計画が固まった地域から仮設建物で再開した郵便局も含めまして、本設建物の復旧に取り組んでいきたいと思っております。

復旧の取り組み方法は様々ありますが、1つは仮設建物による窓口再開、

本設建物での復旧であります。仮設建物での再開は24局、そして、本設建物での復旧が4局となっております。右上の写真が仮設の郵便局。真ん中の写真が本設の郵便局ということで復旧したものでございます。

2つ目が簡易郵便局の再開の援助でございます。本来、簡易郵便局というのは受託者の方が自分の建物でサービスを提供するというものでございますが、震災によりまして建物が流されたりしてなかなか復旧が難しいということもございましたので、受託者の希望によりまして会社で局舎を設置して、受託者へ賃貸するという制度を作りました。この制度を利用しまして6局が再開し、2局が再開準備中でございます。

3つ目は原発避難地域への対応でございますが、避難指示解除準備区域へ見直しとなった地域にある郵便局は8局あるのですけれども、これにつきましては地方公共団体と連携しまして、必要な個所の窓口を再開することとしておりまして、1局再開し、1局準備中という状況でございます。

4つ目が車両型郵便局によるサービスの提供の実施であります。郵便局が再開するまでの間、ATMも搭載したポスクルという愛称の車両型郵便局で暫定的なサービスを提供しております。現在、岩手県の2カ所でサービスを提供しているところでございます。

6ページがお客さまの利便性向上のための取組みについてでございます。コンビニエンスストアへ郵便局を併設したり、自治体の施設等へ郵便局を出店することによりまして、郵便局サービスがワンストップで御利用できるような取組みも行っております。また、郵便局を安心して御利用いただけるよう、郵便局舎のバリアフリー化等にも取り組んでいるところでございます。

下を取組状況について書いてございますが、コンビニエンスストアへの併設出店の実施局数は、表にあるとおりでございます。まだ取組みを始めたばかりでありますので、数は多くありませんけれども、今後積極的に取り組んでいきたいと考えております。右上の写真がローソンと併設した八雲郵便局の写真でございます。

バリアフリー化の取組みの状況でございますが、自動ドアの設置局が約1万7,600局、無段差またはスロープの設置局が約1万7,500局となっております。その他の取組みとしてお客さま駐車場の整備とか、右側に写真がありますが、ローカウンターの設置にも取り組んでいるところでございます。

7ページ、郵便局舎の安全性確保のための取組みについてでございます。郵便局舎の耐震性の向上につきましては従前から取り組んでおりまして、現在、戸建の約1万4,000局は耐震基準を満たしております。これ以外につきましては以下の方針で取り組んでいるところでございます。

まずは平成29年度までに耐震診断を完了することとしております。その結果、

耐震性能値が1.0未満の場合は、平成30年度までに補強工事を完了いたします。そして、こうした取組みは首都直下、東海・東南海・南海の地震被害想定エリアを優先して実施しております。

左下に補強方法を右下には補強後の郵便局の写真を挙げておりますが、そういう形で実施をしているところでございます。

8ページ以下は郵便局ネットワークの再構築についてであります。郵政民営化法の改正によりまして、金融ユニバーサルサービスの提供が義務付けられました。一方でネットワークの水準の維持という要請もあります。私どもとしましては、これらのことを念頭に郵便局ネットワークの再構築に取り組んでいるところでございます。

具体的には人口が増加している地域等には新規出店を進めますとともに、既存郵便局を統廃合して利便性の高い場所へ店舗を出店するといった取組みを実施しているところでございます。

まず郵便局の新規出店ですが、人口が増加している地域、新しい駅が開業した地域や集客力のある大型商業施設等のお客さま利用の拡大が期待できて、経営上の効果につながる立地へ郵便局の新規出店を実施しております。民営化以降、7局の新規出店を実施したところであります。下に2つ例を出しておりますが、新しい駅ができて、新しい町が形成されている地域とか、大都市のベッドタウンとして発展している地域に積極的に出店をしていきたいと思っております。

9ページ、既存の郵便局の店舗配置の見直しにも取り組んでおりまして、(1)にありますように郵便局が稠密に配置されている地域等においてサービス体制を充実させ、利便性を高めた大型の店舗等を出店するために、立地の悪い郵便局との統合も実施しております。民営化以降、4カ所で13の郵便局を統合いたしまして、大型店を出店しております。右側に日本橋南郵便局の事例を挙げておりますが、この局は下の地図にありますように3つの郵便局を統合して作った局であります。そのほかに(2)にありますように以前はにぎわっていた市街地が、今は非常にさびれているといったところもありますので、こういったところの郵便局は配置を見直していきたいと思っております。

10ページが簡易郵便局の一時閉鎖の状況についてでございます。簡易郵便局につきましては一時閉鎖解消に向けて取組みを継続して実施しておりますが、郵政民営化以降、一時閉鎖局は着実に減少しております。右の表にありますように、民営分社化を機にしまして、一時閉鎖局は平成20年5月末には454局ありましたがけれども、その後色々再開に向けた取組みを強化した結果、平成25年3月末までに232局まで減少しております。

(2)にありますように、一時閉鎖に係る緊急対策としましては、先ほど御

紹介しましたような移動郵便局等による対応を実施しているところがございます。それから、一時閉鎖の主な理由ですけれども、表の下に幾つか挙げておりますが、個人受託者の病気とか高齢等によるものが41%となっております。

(3)に長期一時閉鎖局における課題を挙げております。一時閉鎖局232局のうち、民営化前から一時閉鎖して、かつ、再開のめどが立っていない簡易郵便局が複数局あります。こういった局の対応方針につきましては、今後の対応方針を検討中です。

以上でございます。

○西室委員長

どうもありがとうございました。

それでは、ただいまの説明に対して御意見等ございましたらお願いします。

○老川委員

どうもありがとうございました。

簡易局を直営化したほうがベターだとすると、具体的に言うと、簡易局から直営局にして人を増やすなどするというのは、どのような事例なのでしょう。

○中島常務（日本郵便株式会社）

例えば、一時閉鎖になっているとか、近々閉鎖が予定されている簡易局というものがある場合、その地域を見ますと郵便局の新設に該当するようなお客さまの利用の見込みがあって、なおかつ収益もきちんと上げられるというところがございまして、今までですと簡易局を閉鎖しているところは簡易局で再開するとか、比較的そういう形でしていたのですが、簡易局でやっているところを直営局化するというところが今回2カ所ございます。

○米澤委員長代理

どうもありがとうございました。

1点伺いたいのですが、まず最初はホールディングスの方で、電気通信役務及び情報処理サービスみたいなものを将来的に子会社化して育てていくというお話があったかと思えますけれども、これは主にどういうことをやるのかというのをお教えいただきたい。

次に、日本郵便株式会社で懸案になっております郵便セグメントの方で黒字化を目標にしているわけですけれども、大体長期的にどのぐらいの黒字を確保していく、どのぐらいの黒字になることを想定されているのか。その際、何が一番ポイントなのか。今まで赤字になっていないとかですが、何が一番ポイントなのかを改めて教えていただきたいというのが2点目でございます。

それと絡めて給与を大分大きく企業のシステムを変えと言ったのですが、これはそもそも銀行とか保険とか郵便とかという企業システムはどうなっているのか。しかも大卒とか、大卒でも総合職とか一般職があります。みんな違う

のかどうか。簡単でいいのですけれども、その辺のところを教えていただきたい。ないしはこれからどういうふうにしていくか。なるべくインセンティブを高めるといったのは郵便だけの話なのかどうか教えていただきたい。

あとはネットワークの再構築というのは、私は以前やはり都市部にあって効率的にしていくというのは1つのポイントかなと思っていて、それを実際に行っていくということは賛成と言ったらおこがましいのですけれども、それが非常に現実的かなと思っています。つい最近、私も日本橋にいるもので新しい日本橋南局へ行って随分立派だと感じました。分散していたときは余り記憶がないのですが、非常にきれいになっていい感じもしましたので、このところは多少再構築してもそんなに不便さは感じないと思いますし、前にも言ったのですけれども、メガバンクも結構大胆に店舗を統合とともに減らしています。ですからこのところはやはり大きくやっていくのが必要かなと思っています。

○高橋副社長

1番目の点でございますけれども、日本郵政株式会社が行っている電気通信役務。1つは例えばゆうちょ銀行ですと中央にセンターを持っています。その実際にお客様の対応をしているのが2万4,000の郵便局であり、ここに端末機を置いている。この2万4,000の端末と中央のセンターを結ぶ電気通信のシステムを日本郵政株式会社でPNETという形で提供をしてきたという経過がございます。それにゆうちょ銀行だけではなくてかんぽ生命保険のシステムを乗せたり、郵便のシステムを乗せてきたりした。そういった3つの子会社の共通的な部分を一体的なシステムとして運営してきた経過がございます。

もう一つは各社の共通的なシステム。従来は日本郵政公社なりそれ以前に郵政省職員として一体的に管理していた人事給与の仕組みでありますとか、財務会計のシステムでありますとか、そういったいわゆる共通系と言われるシステムについては、日本郵政株式会社がシェアード・サービスという形で提供してきたということでありまして、これが日本郵政公社ないしはそれ以前の流れで、日本郵政株式会社みずからの本体の社員が、本体の経費なり投資負担でシェアード・サービスを提供してきたのですけれども、これを子会社化してきちんとマネジメント、小回りが利くようにしていこうということで子会社化を実は一昨年にしております。当初は人が足りない部分があったり、必要となる専門的な能力というのもあったので、そういった人材を整えながらその仕組みを準備してきて、平成25年度はそのうちようやく人事給与のシステムといったものが実際に本格的な提供に至れるということで、その前の準備なり投資負担も含めて本格化するところまで、ジェイピットという子会社が立ち上がってきたということでございます。

○米澤委員長代理

いずれにしても当面は日本郵政グループに関する仕事をやっていくというのが目的ですか。

○高橋副社長

当面は手一杯です。

○米澤委員長代理

それ以外に何か開発とかサービス提供というところまではありますか。

○高橋副社長

具体化はしておりませんが、例えば人事給与なり財務会計ということであれば、他の会社でも応用が効くところがございますし、そういった専門的な能力がついて、さらに効率的な開発という、その面での競争力が出てくれば将来的には外部の需要も取り込めるのではないかと考えています。

○老川委員

その件で私も伺ったのは、その件で貸付金が100億円から747億円。いろいろシステムを作ったりすることなのではと思いますが、要するに外へ出すことによって将来的にはその金は減っていくのでしょうか。それとも、ただ同じ金額がこちらに移っているだけで、将来もそういうことなのか。その辺はどうなのではと思います。

○高橋副社長

ゼロから子会社としては立ち上げている会社ですので、既に一定の営業基盤があって、そこに仕事を移すというのではなく、ということですから、子会社がさらに仕事をやって開発を進めていくときに、必要な投資の源泉がゼロですので、その言わば初期的な部分を当座に必要な部分を親会社から貸し付ける。将来的にはその出資部分でやっていけるようにしていきたい。だから当初の資金需要の山谷をカバーするためのものだと考えております。ですから将来的にはやる中で自立していけるようにということで考えております。

○老川委員

簡単に言うと、差し引きしたら将来はゼロになるのですかという質問です。

○高橋副社長

減らしていくということでございます。

○伊東副社長

2点目の郵便事業、平成22年度、平成23年度、2年続けて郵便事業に関しては赤字になったということで、3年目、平成24年度は何とか黒字にしようということで、多分これは300億円を超えていると思います。

その場合にこれからどうするのかという御指摘でございますが、投資をするということで平成25、26年というのは利益が若干落ちますけれども、私どもといたしましては既存の事業、つまり郵便あるいはゆうパック、今までやってき

た事業ということで何とか営業収益 1兆7,000億円はキープしたいと思っています。今、中計など作っていますが、多分 1兆7,000億円はキープできるのかなと。その場合に手紙やはがきは間違いなく減っていきますので、では 1兆7,000億をどうやってキープするかということになりますと、そこは荷物です。ゆうメールとゆうパックもやっていますけれども、これで少なくとも 4,000~4,500億円、つまり全体の 4分の 1 以上はキープしないと 1兆7,000億円はキープできないだろうと思っています。

これは大体それぐらいを目途に、例えば今の一時ずっと横ばいで若干減るような宅配のマーケットが今どんどんふえています。平成23年度でも 5.6%ふえていますので、恐らく平成24年度締めた段階で 35億個は超えると思います。そういう中で我々ももともと 15%のシェアと言っていましたので、そうしますと 5億個ぐらいを当然のことながら目指して今やろうとしています。そうしますと単純に言っても 2,500~2,600億円、そこで収益が得られますし、ゆうメールというのは 30~35億円ぐらいを目指して、いずれにしても両方足して 4,500億円ぐらいの規模感で、まずは既存の商品で 1億7,000億円は切らないようにしよう。できれば我々は 2兆円企業を目指そうと思っています。

そうすると、足らない部分は子会社を作っていますので、郵便輸送会社とか JPサンキュウとか、そういった子会社ができるだけ収益を確保して、子会社連結でさらに 1,500億円ぐらいは足したいなと。そうするとまだ足らないので、そこで新規事業で 500億円最低でも目指しながらあと 2年後ぐらいは、だから 2兆円というのをターゲットにして、現実に関今の状況で平成24年度を営業利益で見るとか経常利益で見るとか両方の見方がありますけれども、ぎりぎり悪くても 2%は利益率として出せるかなと。ただ、今回佐川さんも出しましたが、3.数%を 4.何%にするレベルですから、やはり 3%は確保しなければいけないのかなと。今、中計なども最低でも 3%ぐらいを確保するようにうまく利益を出せないかなというような、そういう目論見で今作っております。

したがいまして、やはりトップランをふやすということで、既存の事業も先ほど申し上げた荷物を使いながら、これ以上は減らさない。それと新規子会社も含めて残りで、4~5年前、それなりにまだ手紙、はがきがあったところは 2兆円企業でしたので、そこをターゲットにしよう。先ほど申し上げた利益率は繰り返しになりますが、物流一般の利益率をまずは目指してやっていこうかなということでございます。

給与制度については全体で、また高橋副社長から補足してもらおう部分もありますが、もともと御指摘のとおり公務員時代、今はほとんど公務員時代を引っ張ってきているのですが、営業、特に金融の営業です。そこを営業手当というものがあって、そこは郵便とは違うというのがもともとあります。

しかしながら、基本の部分はかなり一緒で、それは今回はトータルとして例えば退職金をポイント制にするとか、もう少し地域から動かないけれども、それなりの給料で余り上のほうにも行かない人たちのそういう新一般職と呼んでいます。郵便のみならず、特に郵便局の窓口も一緒にやっつけていこうかなと。そのほかもかなり共通な部分が全体として提案している内容になっています。

ただし、その中で一番大きいものは、やはり今まで配達したそういう部分についてどうやって評価をして手当を出すかということ。今回は提案して、これは今までなかなか数字が取りにくい部分がありましたけれども、七十数%区分機で全て区分しているのですが、そういうデータを取るのと、携帯端末をみんな持っていますので、携帯端末でその日1日の行動を全部そこで入れ込む。今も結構やっているのですけれども、それをデータにとって、それ以外に事故を起こしたとか誤配したというデータを入れ込んで、月に全部計算して、それで手当を出そうというのを組合に提案して、いずれにせよ先ほどの全国大会というのは決議機関で、そこで改正しなければいけません。

大体これは頑張ろうという人はいいのですけれども、なかなかそうでない人はこういうことに対してやや積極的でない部分もありますので、そこをどう説得しながら、トータルとして我々はそんなに極端に人も減らせませんので、宅配統合のときから比べれば1万何千人、契約社員なんかは減らしていますけれども、おおよそ限界もありますし、事業をふやしていく意味ではある程度の人が必要なので、そうすると1人がどれだけ生産性を上げるかというところに着目する。もちろん先ほど申し上げたA4ぐらいのサイズのを区分する区分機というフラットソータと言うのですけれども、今25台を100台にしようとか、当然そちらもやりますが、いずれにせよ一人一人が頑張ったらこれだけあの人とは違うなという部分を、今回の大会に向けて実際施行してやるのは来年度からになると思いますけれども、そこが一番大きいかなと。

○西室委員長

清原委員、どうぞ。

○清原委員

御説明ありがとうございます。

今回日本郵政株式会社の事業計画の場合に、4ページに事業計画のポイントとして「シェアード・サービス」という表現をされています。このことは事業子会社の業務支援をしながら、win-winでそれぞれが効率的にもなるし、サービスの質も向上できるということを目指していらっしゃると思うのですけれども、例えば電気通信役務及び情報処理サービスについてはPNETを一昨年から発足されているということで、このようなことをこの間、進めていらして、特に平成25年度というのは、こういうものを進めていく中でも何に一番重点を置か

れたいと計画されているか。この「シェアード・サービス」に関する平成25年度のポイントをまず1点目に教えていただければと思います。

それから、郵便ネットワークの取組みについては、本当に一昨年の中日本大震災が私たちに与えてくれる課題というのは本当に幅が広く、奥が深く、特に郵便局ネットワークの場合、ユニバーサルサービスということでもありますから、大変御苦労いただいていると思います。

幾つか復旧の例とか、ポストのことも御紹介いただいたのですが、改めまして、昨年いわゆるユニバーサルサービスが郵便以外にも郵便貯金と簡易保険にも課せられ、改めて核としての郵便業務とその他の会社との連携について、新たな体制が10月に開始されてちょうど6カ月が過ぎましたので、4月1日以降、本格的に、新たな旧郵便事業株式会社と旧郵便局株式会社との取組みがスタートしていると思いますので、平成25年度、この間の取組みを通してよくなったと感じていらっしゃるのと、まだこれから日本郵便として平成25年度に相当力を入れないと、この辺りが不安だという点と、1つずつ御紹介いただければありがたいと思います。

以上です。

○高橋副社長

最初の御質問についてですが、持株のシェアード・サービスシステムの開発でございますが、PNETについてはこれから次世代の仕組みを本格的に築いていく時期になります。さらに人事給与ですとか経理財務みたいなものも、これから3年度、4年度間というのが新しいシステムの山場に差しかかっていく時期でありますので、平成25年度についてはそれらのシステムはどうしても大きな額の投資が要るものですから、そういった投資額そのものを効果的、効率的に計画をしていきたい。それから、そういった調達の仕方をしたい。

さらにはそれぞれの事業の方で、お互いのシナジーが発揮できるような工夫もできるだけしていきたいということで、従来ともすると郵政の中ではシステム部隊というのはいたのですが、どちらかと言うとベンダーの人たちに本来、発注側がやるべきことを含めて依存してしまうようなことがございまして、それをきっちり事務処理の分析もやりながら発注の要件というものをきちんと詰めて、その上で効率的、効果的な調達を図っていくというプロセスがどちらかと言うと不十分でありまして、そういったものを人の新たな採用も含めてシステムの開発運用、トータルのプロセスというものをきちんと運用できるようにしようということで取り組んできまして、一昨年そういったことで手つけた子会社化といったものがいよいよ本格化するというのが、25年度の位置付けでございます。

○斎尾副社長

もう1つ、実は私も震災直後1週間経った、3月18日に仙台に入りまして、6月末までほぼ常駐という形で仙台にいて、あちこち被災地を回ってきたのですが、その中で幾つかの郵便局も訪問しました。そうすると、当時はまだ統合前ですから郵便局に郵便の配達についての問い合わせが殺到するわけです。ところが、郵便局の方は一切そういう情報が入ってこない。つまり会社が違いますから。隣に集配センターというものがあまして、隣でやっているのですけれども、どうなっているかわからないといった状況で非常にもどかしい思いをしていた郵便局が結構ありました。今回それが統合されて、その辺がスムーズにいくようになってきていると思います。まだまだ十分ではないと思いますけれども、同じ会社ということで、そこの方の情報の共有化ができるようになってきたのではないかと思います。

ただ、一方でまだまだ会社が一緒になったと言ってもそれぞれシステムもこの5年間で色々違ってきていますし、色々な意味でまだまだ十分でないので、お客さまの方からするとなかなかまだ目に見えないところがあるのかなと思っていますけれども、これはこれからの我々の取組み次第だと思っていますので、しっかりやりたいと思っています。

○西室委員長

三村委員、どうぞ。

○三村委員

今の質問と少し重なっているかもしれないのですが、やはり営業収益をどういうふうに高めていくかということについて、少し戦略的な視点が必要になってくるという感じがいたします。もちろん従来の官業の持っていた仕組みとか、しがらみが残っていますので、まだまだ効率化とかコスト削減の余地もあるし、ネットワークにつきましても適正配置、立地の見直しはこれからも進めていただきたいと思います。

ただ、これから少しずつ体制をシフトさせていくことになりましたら、先ほどの日本郵便株式会社の計画の中にもありましたように、例えばネット販売にどのように対応していくのか、お客さまの利便のための取組みや新しい立地の開発をどう進めるかという話も出てきます。そういったときに、新しい立地においては例えばここでコンビニエンスストア等の併設店舗という1つの取組みを紹介されているのですけれども、単にお客さんが来やすいからというだけなのか、あるいは従来の都心の郵便局と、こういったコンビニエンスストア併設店と、例えば大型のショッピングモール立地においては郵便局の業務のあり方も相当違ってくるかもしれない。

そうすると先ほどの御説明はそのとおりで、例えば簡易郵便局か直営郵便局かという御説明であったり、あるいは規模の違いであったりということである

のですが、もう少しそれを超えて一種の業態という言い方があるかもしれませんが、立地特性を有効に生かすみたいな話が出てきてもいいのではないかという感じがしました。

営業シェア拡大のための取り組みでそのような形での新規出店、あるいは従来の店舗のリニューアルとかということに繋がるのではないかかということです。もう一つ、やはり郵便局を再編成させるときは、地域の納得、合意をいただくのは大事ということはよくわかるのですが、単に利便性ではなくて、もともと町の中心部にある郵便局は、町の拠点性を持っていた。まさに重要な都市機能の一部でありました。

確かに中心部から人口がどんどんと流出して、郊外化が進むという話があるのですが、一方ではそれをどうやって中心部に取り戻そうかという動きがありますので、郵便局もそれにうまく乗ることによって、改めて都市機能強化の流れの中に郵便局があるということを出し出せないかなど。つまり、それは郵便局が撤退するとか閉鎖するということではなくて、むしろもう少し積極的な意味で、もともと郵便局は町のある意味では中心であった、顔だったという位置付けが明確に出るような地域における戦略性もあるといいということなのです。

以上です。

○齋尾副社長

先ほどはどちらかと言えば、流れに従って郵便局も移動させますという説明をさせていただいたのですけれども、今、御指摘いただいたように流れを変えるためにも郵便局というものを考えていかなければいけないということだと思います。現にそういったようなお話も地元からありますし、そこは単に流れに従っていただけではなくて、今おっしゃられたようなことも十分念頭に、配置は考えていかなければいけないなと思っております。

○中島常務（日本郵便株式会社）

都市機能の関係の御指摘がございましたけれども、私も今、被災地の復興ということで郵便局の再開をしようということでやっておりますが、自治体の方とお話をしていると、まさに郵便局が都市機能の1つですと。町づくりと一緒にやっていきたいと思いますというお話がございまして、これは被災地だけの話なのですけれども、そういうことでどうしたら我々が今以上に役割を果たせるかということも実は議論をしております。

○伊東副社長

収益確保のお話がございまして、例えばネット通販という御指摘もございました。私どもは窓口を使って今、物販をやっているわけですが、まだカタログが中心になっていますけれども、これをネットも使いながらやっていこうという、まさに販売する側からの視点が1つと、それを今度は配らなければいけな

い、あるいは荷物を持ってこななければいけないというネットワーク的な話と両方ございまして、ネットワークの話はどちらかといいますと郵便物流の延長になると思います。

先ほども子会社の話をしましたが、カタログ販売もそうですけれども、ネット販売、大手の企業もそうですが、日本で調達するもの、海外から調達するもの、アパレルは海外が非常に多い。そうすると海外展開もしなければいけない。そうすると、そういうものをベースにしながら国際物流みたいなものをどうやっていくかみたいなこと。

もう1つは、今、幾つか取り組んでいますのは、アイテム数が非常に多くなるわけです。アマゾンには5,000万点ありますし、ニッセンとかあのぐらいでも何百万アイテムをそろえながら、カタログというのは基本的にはあそこにおさまる数というのはおのずと限定されるのですが、ネット通販の場合は無限にアイテムが入りますので、それをどうやって在庫管理含め、あるいは適切なピッキングをし、それを荷物として送り、もう一つ大変なことが、ある大手の通販業者もそうなのですから、1割を超えるのです。12~13%ぐらいは返品なのです。この返品をどうするかというのがかなり大きな、結局このぐらいの箱に入れて3つも4つも届けられたものを、これとこれはいいけれども、これはだめと。その箱で送り返すだけです。そうすると、ここの空間をまた無駄で運ばなければいけませんから、どこかで集めてもう1回包装し直してそれをまたやろうとか、返品は基本的には送料は業者側で負担しますので、その部分をどう管理するか。ですから海外から持ってきてどこに保管する倉庫、それから、ピッキングをして決済をするための仕組みと返品をどう扱うか。これ全体を我々はどこまでコミットできるか。

今、ピッキングは幾つかJPロジサービスという子会社がやっています。今度、子会社を作ろうと思っていますけれども、それで決済にかかわろうと。倉庫は同じく幾つか既存の建物もありますし、先ほど申し上げたインターの近くに大きなものを確保しますと、駅の周辺があきますので、そこで倉庫もやろうかと。もちろん一気にそれで何千億という収益にはなりません、10億あるいは50億単位で先ほど申し上げた郵便物であれば2兆円を何とか目指すとか、郵便局の窓口も先ほどのカタログだけでない販売するとしてやっていこうかなということは大体考えています。

郵便局が町を中心だというのは小さな郵便局もそうですけれども、もう少し規模の大きいものも駅前にかくさんあります。そういうところが移転した場合にその空きスペースをどうするかということで、結構御要望が多いのは保育施設にしてくれと。要するにあなた方が保育所をやる必要はない。保育所をやる人に貸してくれと。駅というのはそこで預けて職場に行ってもまた戻ってきてそ

こでという、具体的に幾つかの店舗ではぜひそこを使わせてくれと。多少の工事はやると思いますが、我々がやるとまた認可をとるとかいろいろ大変ですけども、それは十分あり得るのかなと思ってまして、今のは1つの例ですけども、ここにこういうものがあつたらいいなという場所に結構私どもは持っていますので、そこは地域の皆さんの要望にできるだけ応えていけるのではなかろうかと思っています。

○高橋副社長

今の保育園の例にもありますように、三村委員御指摘の郵便局のこれまでの立地をどう生かすのか。さらにはコンビニといったものとのコラボなり協業の部分はどういうふうを考えるかというのは、新たな業態としてやったらいいのではないかと。まさに御指摘のとおりで、今でもそういったトライアル的なものというのは取り組んできておりまして、例えばこれまで病院の中に郵便局というものがありました。今度はそこにコンビニを併設いたしましたとなると、お見舞いで来る方あるいは入院なさっている方の物を買うというニーズと同時に、そこから必要な先に送る。洗濯物みたいなものもあつたり、あるいは逆に入院の人に必要なものをそこに送るとか、そういったこれまでと違う使い方が出てくるケースもございますので、以前御説明させていただいた郵政グループビジョン2021の中で総合生活支援企業グループを目指していきますというのも、郵便局の基本的な機能、それにさらにこういったものを付け加えていくと、これまでの立地なり色々な皆さんとの提携関係が生きていくのかという、磨く、広げる、つなぐといった形で発想を柔軟にして取り組んでいきたいと思っています。

○西室委員長

ありがとうございます。他にいかがでしょうか。

○老川委員

システム部門の子会社化のことについて、子会社化することによってどのぐらい将来的に経費面で効率化ができるのですか。例えば初期投資は当然必要ですから、それに必要な資金を本社が貸し付ける。これは当然のことだと思いますが、それが稼働し始めた場合にいわゆるそれぞれの各会社が個別にやっていたようなことを、そういう事務部門が例えば一体化して子会社に委託することによって人が減るとか、何か効率化しないと、ただ日本郵政株式会社が今までやっていたことを外に出したというだけだと同じことになってしまうのではないかと。その辺の3年後なり5年後なりの将来こういう姿に効率化できていくというような見通しなり、青写真的なものがあるのでしょうか。

○高橋副社長

各子会社のものを単に集めてということだけだと、これまでも日本郵政株式会社の方で受けていた部分があります。これから先、子会社として切り出す

ことで効率化を見込んでいく部分もございますけれども、それに加えて先ほど申し上げた、これまでの日本郵政株式会社の中での伝統的な資金システム開発部隊と調達ですとか、システム開発を進めるこれまでにない機能を補強してやっていくことによる効果と両方あると思っています。

特にこれまでの調達で言いますのは、要件定義が非常にどちらかと言うと曖昧なままベンダーと相談して、こういうふうにしたらいいですよという中で回してきた部分ですとか、ベンダーの方からの説明をユーザーという面が大きくて、調達部隊という厳しい切り込みというのがどちらかと言うと弱かった。そういった人材的な補強も今回ジェイピットの立ち上げでは補強をしまして、ですからいわゆるPNETというものについても、従来の投資総額に比べると4割減ぐらいで済むようなところまで来ております。

○西室委員長

ありがとうございます。

よろしゅうございますか。コンビニとの併設というのは現状5局だけですか。竹中平蔵氏以来、コンビニと一緒にやるというのはすごく喧伝されたのだけれども、それで今までかかって5局というのはどういうことなのでしょうか。というのは、積極的にやっていないとか、あるいはコンビニチェーンのどこかと契約をしているのかなのでしょうか。

○中島常務

非常に私どももローソン側でも、とにかく積極的にやろうということではやっているのですが、ローソンが出したいところに例えば本当にすぐ近くに郵便局があったりとか、そういうものが圧倒的に多くて、なかなか両者が合うというのが少なくて、残念ながら少なくなっている。ただ、古くなったりした郵便局もこれからどんどん出てきますので、いつもマッチングするのかどうかとか、その辺は一生懸命すり合せて数は増やそうと考えています。

○高橋副社長

ローソンとの提携関係の中では、ローソンもコンビニのプロの目で全国の郵便局をずっとフィルターをかけまして、そこでやはり適地を絞って、そこに既存の郵便局の施設でそういったスペースがなお確保できるかどうかということとずっと洗い出しをしていったら、今のようになったということで、さらにもう1つの知恵として、そんなに一般的なコンビニの店舗ほど広くないけれども、郵便局のお客さまのスペースの中に少しキヨスク的な、ああいった形で置くことはできないのかといったトライアルもJPローソンという形でしてきた。これもどういう工夫、立地だといいいけれども、そうでないとだめだという知見はたまっております。

さらに郵便局の中に設けるという発想ではなくて、先ほど絵にありましたよ

うに隣り合わせに建てる駐車スペースですとか来客の動機ということで、相乗効果が期待できるというのもあるよねということで、そちらのほうも工夫したりということで、やはり全ての立地の郵便局がコンビニになることによって成功するというのもないかなと。

○齋尾副社長

今も既に幾つか候補地を選んで、ローソン側とお話をしているところであります、できるだけこういうものを進めていきたいと思っています。

○西室委員長

そういう意味では遅々として進んでいるというお話でございますね。数値目標か何かをどこかで設定されるとか、つまりローソンと共同でするのでしたら、お互いにターゲットを次の年は幾つ作ろうと、そのようにやらないと遅々として進むだけになってしまうような気がするので、ひとつよろしく願います。

それでは、よろしゅうございますか。どうも本日は長時間ありがとうございました。

(日本郵政株式会社、日本郵便株式会社関係者退室)

○西室委員長

それでは、事務局から御連絡をお願いいたします。

○後藤事務局次長

次回の郵政民営化委員会でございますが、5月31日金曜日、15時30分からということで、この時点で既に平成24年度の日本郵政グループ各社の決算が出ていると思いますので、決算の状況等についてヒアリングを行うということ、とりあえず現在のところ想定してございます。

以上です。

○西室委員長

どうもありがとうございました。

以上で閉会させていただきます。この後記者会見をやらせていただきます。